



# **Betriebliche Krisenauswirkungen und Handlungskonzepte für Betriebsräte**

## **Beschäftigungspolitische Konferenz der IG Metall Region Stuttgart**

**19.02.2009**

**Martin Schwarz-Kocher**



## Ausgangslage der aktuellen Krise

### Typischerweise führt die aktuelle Krise in den einzelnen Betrieben zu folgenden betriebswirtschaftlichen Auswirkungen:

- **Umsatzeinbruch um 25-30%**
  - Besonders betroffen Automobilzulieferer
  - Bei Maschinen- und Anlagenbau bricht der AE noch stärker ein, eventuelle Beschäftigungsprobleme werden aber zumeist erst später wirksam
- **Bankenfinanzierung wird prekär**
  - Auslaufende Kreditlinien werden nicht verlängert, Zinssätze erhöhen sich, Investitionskredite werden verweigert, Kreditversicherung wird verteuert
- **Unternehmenscontrolling bricht zusammen**
  - Controllingmethoden versagen, Finanzplanungen unmöglich, „Fahren auf Sicht“, Cash-Controlling
- **Dauer der Krise nicht absehbar!**



## Krisenerfahrung 1992/93 in der Region Stuttgart

**In der Krise 1992/93 war die Region Stuttgart stark betroffen:  
Arbeitsplatzverlust 1990-1998**

- Elektrotechnik - 16 %
- Fahrzeugbau - 20 %
- Maschinenbau - 30 %

**Sollte sich die wirtschaftliche Lage in den nächsten 3-6 Monaten nicht vollständig erholen, dann besteht die Gefahr, dass die aktuelle Krise**

- deutlich stärkere Auswirkungen auf die Beschäftigung
- und die industrielle Struktur der Region haben

**als dies 1992/93 der Fall war.**



## Krisenauswirkungen 2009?

### **Warum diese Einschätzung?**

- Haben wir nicht durch Kontenabbau und massive Kurzarbeit das Problem bereits gelöst?

**Mit Kurzarbeit konnten die Auswirkungen der ersten Krisenphase bewältigt werden.**

**Jetzt beginnt die zweite Phase der Krise.**

**Im Folgenden soll gezeigt werden, welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen ein „typischer Automobilzulieferer“ jetzt zu spüren bekommt.**



## Auswirkungen eines Umsatzrückgangs von 30% im ganzen Jahr

### Beispielbetrieb ist ein derzeit gesundes KFZ-Zuliefer-Unternehmen

- ca. 450 Mitarbeiter direkt und 140 Mitarbeiter Overhead
- 25 % Bruttoergebnis
- 38 % Personalkosten
- 5 % Umsatzrendite

### Anpassungsstrategie bei einer ganzjährigen Umsatzreduktion von -30 %

- Materialkostenanpassung um -30 %
- 30 % Kurzarbeit in allen direkten Bereichen
- 10 % Kurzarbeit in allen Overheadbereichen
- Reduktion der Sachkosten um -10 %



## Auswirkungen auf einen „typischen“ Beispielbetrieb

in T€	Ausgangsjahr ohne Kriseneinflüsse
	2008
Umsatz	100.000
Variable Umsatzkosten	75.000
Bruttoergebnis	25.000
Overheadkosten	18.000
Zinsen	2.000
Ergebnis	5.000
Umsatzrendite	5%

**Selbst bei konsequenter Anpassung der variablen Kosten stürzt das Ergebnis gravierend ab!**



## Was sind die Konsequenzen?

### **Auswirkungen auf das Eigenkapital**

- Das Eigenkapital wird um 6,8 Mio. € reduziert. Soweit das Eigenkapital bzw. die stillen Reserven dazu noch ausreichen, besteht keine Insolvenzgefahr.

### **Liquiditätswirkungen**

- Bei angenommenen Abschreibungen von 3 Mio. € entsteht ein negativer Cashflow von ca. 3,5 Mio. €!

**Dieser Finanzabfluss von 3,5 Mio. € muss gedeckt werden, um die Insolvenz zu verhindern.**

- Die liquiden Mittel des Unternehmens werden in der Regel dafür nicht ausreichen.
- Freie Kontokorrent-Kreditlinien in dieser Größenordnung sind auch unwahrscheinlich.

**Damit können nur die Gesellschafter und/oder die Banken für einen Ausgleich sorgen. D.h. sie müssen dazu gezwungen werden, 3,5 Mio. € „neues Geld“ zur Verlustdeckung ins Unternehmen einzubringen!**

**In der 2. Krisenphase wird aus einer betrieblichen Unterauslastungskrise eine akute Liquiditätskrise, die auch gesunde Unternehmen sehr schnell in akute Insolvenzgefahr bringen kann!**



## Alternative Anpassungsstrategien im Vergleich

**Auch andere Anpassungsstrategien führen zu keiner Lösung!**

Anpassungsmaßnahme bei Umsatz -30%	Umsatz- rendite	Eigenkapital- auswirkungen	Cash- Auswirkungen
<b>Ausgangslage</b>	<b>+5%</b>	<b>+ 5 Mio. €</b>	<b>+ 8 Mio. €</b>
<b>KUG ohne Qualifizierung</b>	<b>-10%</b>	<b>- 7 Mio. €</b>	<b>- 3,5 Mio. €</b>
<b>KUG mit Qualifizierung</b>	<b>-9%</b>	<b>- 6 Mio. €</b>	<b>- 2,5 Mio. €</b>
<b>TV Besch</b>	<b>-11%</b>	<b>- 8 Mio. €</b>	<b>- 5 Mio. €</b>
<b>Personalabbau</b>	<b>-16 / -20 %</b>	<b>- 11-14 Mio. €</b>	<b>- 8 - 11 Mio. €</b>

- **Personalabbau ist die schlechteste Maßnahme! Sie führt im 1. Jahr zu einem nicht beherrschbaren Liquiditätsbedarf!**
- **Kurzarbeit (mit Qualifizierung) bringt die höchsten Entlastungseffekte.**

**Ohne Finanzierung der Krisenverluste ist die liquiditätsbedingte Insolvenz nicht zu vermeiden!**





## Krisenentwicklung

**Wenn die Konjunktur in den nächsten 6 Monaten nicht spürbar anzieht, werden viele Unternehmen in erhebliche Insolvenzgefahr geraten.**

**Diese Gefahr ist groß, wenn:**

- Die Ergebnissituation vor der Krise problematisch war.
- Die Eigenkapitalquote niedrig ist.
- Liquiditätsreserven gering bzw. Kreditlinien aufgebraucht sind oder aktuell auslaufen.
- Konzernausgleiche oder Standortzusammenführungen nicht möglich sind.
- Die Eignerstrukturen nicht bereit sind, das „Tal der Tränen“ mit durchzufinanzieren.
- Die beteiligten Banken das Überwinterungskonzept nicht mittragen.

**Realistisch ist davon auszugehen, dass in der Krise massive Marktberichtigungen stattfinden werden.**

**Niemand kann konkret voraussagen, welche Betriebe es treffen wird!**



## Handlungskonzepte der Betriebsräte

**Aus der Krise werden diejenigen Betriebe gestärkt hervorgehen, die**

- erfolgreiche „Überwinterungsstrategien“ unter Beteiligung aller betrieblichen Akteure umsetzen,
- und dabei eine nachhaltige Entwicklungsperspektive jenseits der Krise nicht vernachlässigen.

**Aktives Betriebsratshandeln muss die Unternehmensstrategien in diese doppelte Richtung drängen.**

- Ausschöpfung aller Arbeitszeit-Flexibilisierungen, um die variablen Kosten weitestgehend an die Umsatzrückgänge anzupassen.
- Evtl. verbleibende Liquiditätslücken dürfen nicht alleine von den Beschäftigten getragen werden.
- Die Eigner müssen Gewinnanteile aus den Vorjahren zur Krisenfinanzierung verwenden.
- Die Banken müssen die staatlich garantierten Liquiditätsreserven einsetzen.
- Die Innovationskraft des Unternehmens muss weiterentwickelt werden!



# „Betriebliche Überwinterungsstrategie“ 1: Betriebswirtschaftliche Analyse

## 1. Wie groß ist das Problem?

- Umsatzplanung, Ergebnisplanung, Liquiditätsplanung, Break-even
- Eigenkapitaldeckung, Liquiditätsversorgung
- Zielgröße in der akuten Krise ist eine **ausgeglichene Liquiditätsbilanz** und nicht ein ausgeglichenes Ergebnis!

## 2. Was sind die Ursachen?

- Absatzprobleme (AE oder Umsatz),
- Finanzierungsprobleme,
- Strukturelle Probleme, Konzernverflechtungen, Produktprobleme, Verlagerungsauswirkungen

## 3. Zeitliche Perspektive

- „Auf Sicht fahren“ heißt auch: Wir akzeptieren keine 2-Jahresprognosen!  
„Kein Verzicht nur auf Sicht!“
- Zwei **Szenarien**: Umsatzeinbruch **6 Monate bzw. 12 Monate**



## „Betriebliche Überwinterungsstrategie“ 2: Arbeitszeit absenken

**Um die variablen Kosten anzupassen, muss die richtige Arbeitszeitstrategie entwickelt werden:**

- KUG Effekte für Beschäftigte und Unternehmen berechnen und bewerten
- Qualifizierung in der Kurzarbeit als weiteren Kostenbeitrag und nachhaltige Entwicklungschance nutzen
- Overheadbeschäftigte mit einbeziehen ( KUG oder Rückführung 40h auf 35h ...)

### **Keine hektischen Personalabbaumaßnahmen!**

- Personalabbau kann die Entwicklungsmöglichkeiten nach der Krise massiv gefährden!
- Der Liquiditätseffekt ist verheerend.

### **Keine vorschnellen Cost-Cutting-Maßnahmen!**



## „Betriebliche Überwinterungsstrategie“ 3: Liquiditätslücke decken

**Das unternehmerische Risiko muss von den Unternehmern getragen werden, die in den vergangenen Jahren sehr gut von den unternehmerischen Chancen gelebt haben!**

**Verbleibt nach KUG eine akute Liquiditätslücke, so ist diese von den Eignern zu decken**

- Die Eigner müssen mit neuen Einlagen bzw. Gesellschafterdarlehen die Liquidität in der Krise sichern. Die Gewinnausschüttungen vergangener Jahre sind hierfür zu verwenden!

**Die Banken dürfen sich nicht aus der Verantwortung stellen.**

- Zugesagte Kreditlinien müssen erhalten bleiben, auslaufende Kreditlinien verlängert werden.
- Die Zinssätze müssen stabil bleiben!
- Investitionskredite dürfen nicht behindert werden!
- Wo notwendig, müssen die Banken zusätzliche Kredite zum Verlustausgleich bereitstellen!



## **„Betriebliche Überwinterungsstrategie“ 4: Akute Insolvenz verhindern**

**Erst wenn trotz aller Anstrengungen eine akute Insolvenzgefahr erkennbar wird, ist die Prüfung weiterer Beschäftigtenbeiträge sinnvoll.**

**Dafür gilt:**

- Gibt es für das Unternehmen eine konkrete Chance nach der Krise?
- Haben die Eigner und Banken ihre Ressourcen zur Krisenfinanzierung ausgeschöpft?

**Volle Rückzahlung nach der Krise ist eine zwingende Voraussetzung.**

- Stundung vor Verzicht!
- Keine Gewinnausschüttungen, bevor die Beschäftigtenbeiträge nicht zurückgezahlt wurden!

**Beteiligung der Beschäftigten auch nach der Krise absichern**



## „Betriebliche Überwinterungsstrategie“ 5: Nachhaltige Entwicklung

### **Einstieg bzw. Ausbau von arbeitsorientierten Innovationskonzepten!**

- Nutzung des betrieblichen Wissens der Beschäftigten für betriebliche Innovationskonzepte.
- Innovationen nicht nur für bessere Unternehmens-Ergebnisse, sondern auch für bessere Arbeitsbedingen (Gute Arbeit).

### **Bedingungen für die Stützungsaktivitäten der Beschäftigten sind belastbare Vereinbarungen für die Umsetzung arbeitsorientierter Innovationskonzepte:**

- Vom Betriebsrat getriebene Initiativen um die Arbeitsprozesse aus Sicht der Beschäftigten zu optimieren! (AiB, 02/2009).
- Erweiterte Beteiligung der Betriebsräte bei konkreten Qualifizierungskonzepten (Projekt ZWIGL – „zwischen Generationen lernen“).
- Konkrete Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.



## Konsequenzen einer länger anhaltenden Krise

**Eine länger anhaltende Krise kann einzelbetrieblich nicht mehr gelöst werden!**

**Sollte es zu umfassenden Marktberichtigungen kommen, ist das regionale Automobilcluster akut gefährdet:**

- Die Insolvenz wird nicht nur die Schwächsten treffen.
- Strategische Vorteile der regionalen Cluster werden im Insolvenzverfahren nicht berücksichtigt.
- Das Aufbrechen der Wertschöpfungsketten (Produktion und F&E) kann die Innovationsfähigkeit einzelner Unternehmen gefährden.
- Das regionale Innovationssystem wird durch das Wegbrechen strategisch wichtiger Unternehmen bedroht.
- Der Ausfall von Zulieferern kann zu Lieferengpässen führen und damit die Krise weiter verschärfen.
- Solidarische Kapazitätsanpassungsstrategien spielen im Verdrängungswettbewerb keine Rolle.
- Es ist zu befürchten, dass unter diesem enormen Wettbewerbsdruck noch mehr Produktionsarbeitsplätze nach Osteuropa verlagert werden.





## Konsequenzen für den technologischen Wandel

**Die aktuelle Krise darf den Blick für die zukünftigen Branchen-Herausforderungen nicht verstellen:**

- CO<sub>2</sub>-Debatte und Umweltgesetzgebungen erfordern die Weiterentwicklung der Modellkonzepte.
- Ein ökologischer Wandel in den Mobilitätskonzepten („Mit dem Joghurtbecher auf Europatour“) wird die Wachstumschancen auch im Bereich der Nutzfahrzeuge beeinflussen.
- Die Durchsetzung des Elektroautos wird gerade in der vom Powertrain abhängigen Zuliefererstruktur in der Region Stuttgart zu besonderen Herausforderungen führen.

**Nur wer in der jetzigen Krise seine Innovationsfähigkeit erhält und ausbaut, hat eine Chance den strukturellen Wandel nach der Krise zu meistern!**



## Anforderungen an das Krisenhandeln der regionalen Akteure

**Cluster-Management muss sich zur aktiven regionalen Industriepolitik weiterentwickeln. Alle relevante Akteure müssen ihr Krisenhandeln eng koordinieren:**

- Gemeinsame Risikoanalyse in den einzelnen Branchen.
- Die Banken müssen einen Krisenfond zur Finanzierung der Liquiditätslücken zur Verfügung stellen! Durch die staatliche Bürgschaft besteht für sie kein Risiko!
- Bündelung der Stützungsaktivitäten von Banken, OEM, Wirtschaftsförderung und Gewerkschaften.
- Aktive Gestaltung von Konzentrationsprozessen mit dem Ziel einer solidarischen Anpassung statt marktradikalem Chaos.

**Dieser Reorganisationsprozess braucht demokratische Kontrolle!**

- Wirtschaftsverbände und Banken dürfen nicht allein darüber entscheiden, wer mit der Unterstützung öffentlicher Gelder überlebt, und wer vom Markt verschwindet.
- Die Gewerkschaften und die Politik müssen als gleichberechtigte Partner in diesen Restrukturierungsprozess einbezogen werden!

**Nur wenn die regionalen Akteure jetzt gemeinsam Kriseninstrumente entwickeln, bleiben sie in der Krise handlungsfähig!**



## Mobilisierung der Beschäftigten

**Der Einfluss der Betriebsräte und Gewerkschaften auf den Krisenverlauf hängt essentiell davon ab, wie die Beschäftigten für ihre Krisenstrategie mobilisiert werden können.**

### **Die Krise ist kein Naturereignis**

- Die verfehlte Kapitalsteuerung des Finanzkapitalismus hat die Krise ausgelöst.
- Wenn die Eigner jetzt nicht ihre Renditen vergangener Jahre zur Krisenbewältigung einsetzen, sind sie am Untergang des Unternehmens schuld, nicht die „hohen Lohnkosten“.

### **Es gibt eine solidarische Krisenbewältigung jenseits des markradikalen Chaos**

- Aktive Industriepolitik sichert Beschäftigung und Innovationsstrukturen.
- Das regionale Automobilcluster muss gestärkt aus der Krise hervorgehen.

**Beiträge der Beschäftigten zur Krisenbewältigung machen nur Sinn, wenn sich die Gesellschafter und Banken daran umfassend beteiligen, und wenn der Restrukturierungsprozess demokratisch legitimiert wird!**